

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL - TURMA 2013/2014

A Implantação de um Setor de Gestão Estratégica de Compras em uma Empresa de Comunicação Através dos Métodos de *Strategic Sourcing* (Compras Estratégicas) e *Total Value Of Ownership* –TVO (Valor Total De Propriedade)

Ramiro Queirolo Marques – ramiroqm@yahoo.com.br
Antônio Carlos Gastaud Maçada - acgmacada@ea.ufrgs.br

Resumo

O presente artigo apresenta um estudo de caso da implantação de um novo setor de Gestão Estratégica de Compras na maior empresa de mídia da região sul do Brasil, em substituição a um setor tradicional de Compras e Importação. O estudo relata, passo a passo, todas as mudanças realizadas a fim de atingir o objetivos, assim como o detalhamento da implantação das metodologias do *Strategic Sourcing* e TVO – *Total Value of Ownership*, fundamentais para o processo. Por fim, o artigo mostra os resultados obtidos em comparação ao tradicional setor de compras.

Palavras-chave: Compras Estratégicas, *Strategic Sourcing*, Suprimentos, TVO.

A Implantação de um Setor de Gestão Estratégica de Compras em uma Empresa de Comunicação Através dos Métodos de *Strategic Sourcing* (Compras Estratégicas) e *Total Value Of Ownership –TVO* (Valor Total De Propriedade)

1. Introdução

Historicamente o setor de Suprimentos foi atrelado à logística das empresas, caracterizando-se por trabalhar sob demanda do setor produtivo e realizando transações comerciais buscando descontos. A partir da década de 90, reflexo principalmente da globalização das indústrias, o setor de Suprimentos vem sofrendo mudanças na sua forma de atuar nas corporações, deixando de operar numa visão internalizada para atuar com uma visão holística do negócio.

A empresa onde o estudo foi realizado chama-se Grupo RBS. Com mais de 60 anos de história, é o maior grupo de mídia e comunicação da região sul do Brasil e atua nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina nas suas plataformas tradicionais (TV, Rádio e Jornal) e em âmbito nacional nos seus demais negócios nas áreas de logística, *mobile* e *e-commerce*.

Como em diversas outras empresas, na RBS a economia obtida nas negociações realizadas pelo tradicional setor de Compras seguia dois caminhos possíveis: ou permanecia no centro de custo da área demandante e era alocado em algum processo não determinado como estratégico para a empresa no seu planejamento anual ou era usado para incrementar a mesma compra com componentes ou especificações, muitas vezes, supérfluas. Como resultado, a empresa não enxergava esta real economia no seu fechamento de caixa nem mesmo o esqueleto desnecessário de produtos ou serviços não estratégicos comprados ou contratados utilizando estas pseudo economias.

Este estudo apresenta um estudo de caso sobre a implantação de um setor de Compras Estratégicas em substituição ao tradicional setor de Compras da empresa, apresentando o cenário tradicional e suas características, o período de transformação e os resultados obtidos no primeiro ano de operação da nova área.

Para a realização deste estudo, propõe-se a apresentação do objetivo e justificativa, contextualizando meta do presente artigo ao cenário atual onde a empresa se enquadra. Após, este apresenta um referencial teórico, onde a história e evolução de Suprimentos são contadas até atingirmos o cenário atual e a necessidade de um novo modelo de atuação. Posteriormente serão apresentados os resultados da pesquisas realizadas e apresentação do novo cenário de atuação do setor de Compras e Importação desenhado para o Grupo RBS. Em seguida são dispostos os resultados obtidos para a Empresa e conclusão.

O artigo tem como objetivo relatar e analisar os resultados econômicos obtidos pela área de Suprimentos e como estes foram contabilizados pela empresa, valor este medido como indicador no EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização) da companhia.

Para alcançar os objetivos do artigo, foram realizadas pesquisas qualitativas fundamentadas em artigos publicados, revistas especializadas e análises de dados internos da empresa.

Dado o cenário econômico atual do Brasil, onde o país se encontra em recessão e enfrentando fuga de investimentos para outros mercados, fica cada vez mais latente o posicionamento empresarial de se reduzir custos. Este movimento, se não muito bem planejado, pode levar as empresas a perder valor dado a uma possível queda de qualidade no seu produto, gerando baixas nas vendas e levando a empresa a uma espiral destrutiva.

O modelo de atuação tradicional de compras, focado em transação comercial e obtenção de descontos não mantém sua eficácia por um longo período, tendendo à negociação dos reajustes aplicados pelos fornecedores tão somente, gerando estagnação no processo inovativo dos fornecedores. Para que se obtenha um ganho estratégico e de inteligência na

compra ou contratação de serviços, há de se pensar de uma maneira diferente, com a participação mais ativa dos compradores na definição de escopo e revisão de contratos, um valor mais justo para os dois lados no acordo e, por fim, a garantia de um destino estratégico para esta economia.

A criação da área de Compras Estratégicas e a implantação da metodologia de *Strategic Sourcing*, somada à criação de uma política de captação de economias, traz uma visão inovadora para o tema, não somente focando na redução de custos “esmagando fornecedores”, o que não seria sustentável para a empresa visto que a saúde dos fornecedores se reflete na saúde da contratante, nem mesmo na má aplicação, ou ao menos sem critérios estratégicos, das econômicas atingidas nas negociações.

2. Revisão Bibliográfica

A área de Suprimentos, historicamente, é vista como uma área puramente operacional nas empresas.

Ballou (2006) aponta que na década de 1950 a área de suprimentos possuía pouquíssimo alinhamento com as demais áreas da empresa. Atuava apenas sob demanda, quando necessário. Contudo, o autor enxerga o futuro da área como sendo de altíssima importância para as empresas, sendo protagonistas no processo decisório e estratégico.

No entanto, a história mostra uma evolução significativa do conceito de Suprimentos. Del Poço (2011) apresenta quatro estágios distintos na evolução do setor.

- i. Como origem, *suprimentos* era uma área puramente operacional e funcionando sob demanda das demais áreas das empresas. O valor agregado era muito baixo, apenas pelo lançamento dos pedidos já negociados e acertados pelas áreas clientes.
- ii. A segunda etapa é onde suprimentos passa a conduzir as aquisições. Nesta fase nota-se um incremento na aproximação do setor com os clientes internos, além do começo da preocupação com redução de custos e melhoria da capacidade de prever necessidades de bens e serviços.
- iii. Para o terceiro momento, o autor defende que somente ocorre quando há uma maior participação do cliente interno, garantindo que aspectos técnicos e de custos andem junto no processo de decisão. Nesta fase começa a aparecer o conceito de *Strategic Sourcing* nas empresas.
- iv. No quarto e último estágio, destaca suprimentos como uma área completamente alinhada com a estratégia competitiva da empresa, participando ativamente deste processo. O setor em estudo passa a ser parte atuante no plano estratégico da empresa e geradora de valor direto às organizações nas quais está bem definida e implantada.

Esta mudança de posicionamento, pautada no conhecimento sobre o produto e no entendimento mercadológico mais amplo, conforme o terceiro estágio descrito acima, se deu, segundo Genaro *et. al.* (2014), no início da década de 1990. O autor indica que, nestes anos, o setor de suprimentos inicia a sua migração de uma área reativa para uma área mais participante na estratégia do negócio.

A partir deste movimento, começa nos Estados Unidos o desenvolvimento da metodologia *Strategic Sourcing* pelas empresas chamadas *Blue Chips* (empresas com maior valor na bolsa), para que estas possam definir seus focos de atuação, bem como, o time funcional que estará tratando do tema a fim de obter os resultados mapeados e, com isto, alcançar objetivos ora inesperados pela alta gestão da organização.

Segundo Genaro *et. al.* (2014), o *Strategic Sourcing* tem por objetivo a reavaliação e melhoria contínua das atividades de compras da empresa, buscando manter e melhorar a vantagem competitiva dos produtos e serviços adquiridos e assim manter e melhorar sua vantagem competitiva. O mesmo defende que, por este processo, a cotação e negociação deverão considerar, além do preço, outros custos diretos e indiretos envolvidos na aquisição, tais como custos financeiros, custos logísticos, custos de garantia, custos administrativos e custos de oportunidade, entre outros.

Na mesma linha, Talluri (2002) propõe que as decisões tomadas em um gestão estratégica de compras não devem ser unicamente com base em métricas operacionais, tais como custo, qualidade e entrega, mas também incorporar dimensões estratégicas e de capacidade dos fornecedores, como por exemplo processos de garantia de qualidade, capacidades de inovação e desenvolvimento, e capacidades de redução de custo.

No Grupo RBS, esta metodologia foi desenhada em sete passos básicos, baseados em um ciclo PDCA. São eles:

- i. **Definição de Categoria:** momento em que são definidas as categorias de compras a serem trabalhadas, resultando no cronograma e plano de trabalho;
- ii. **Avaliação do *Base Line* (linha base de referência):** estudo dos volumes de compras atuais, especificações funcionais do produto e/ou necessidades do serviço e análise dos contratos atuais e seu histórico;
- iii. **Análise de Mercado:** neste passo são realizadas análises das condições e dinâmica do mercado onde o item de compra/contratação está inserido. Neste ponto é aplicável uma análise de forças, fraquezas, pontos fortes e fracos.
- iv. **Desenvolver Estratégia *Go-to-Market*:** definição de estratégia de abordagem, processo e negociação;
- v. **Seleção e Negociação:** seleção de fornecedores, ida ao mercado para cotação, análise de propostas e análise TVO (*Total Value of Ownership* – Valor Total da Aquisição) da compra e/ou contratação;
- vi. **Executar e Implementar Contrato:** fechamento da negociação e confecção do contrato e definição de processos internos pós contratação;
- vii. **Monitorar Resultados:** controle de performance e otimização da relação com o fornecedor.

Este ciclo pode ser visto na Figura 1.



Figura 1: Fluxo Strategic Sourcing.
[Fonte: Alexander Proudfoot, 2014]

De acordo com Gottfredson *et al* (2005), em publicação *online* da Harvard Business Review, para garantir que o processo não se torne obsoleto, uma gestão estratégica de suprimentos deve considerar não somente condições atuais, mas sim cenários alternativos de futuro. Quais tendências irão influenciar as opções de fornecimento? Existem novas opções emergentes? Questões como estas são, de acordo com a publicação, dão à companhia condições de buscar opções que não necessariamente se enquadram nos números atuais, mas sim no futuro da empresa ou, até mesmo, a tomar decisões de contratos de curto prazo, caso as condições futuras não sejam positivas.

Apesar de o conceito de TVO aparecer no quinto passo da metodologia, a sua análise é fundamental para o sucesso da metodologia de *Strategic Sourcing*. Sem ela, torna-se mais complexa a tomada de decisão, uma vez que não se tem uma visão total dos impactos de cada negociação.

Ellram (1995) sugeriu uma sequência de custos em uma transação: custo pré-transação, custos de transação e custos de pós-transação. O autor aprofunda o estudo com a descrição de cada ponto a ser considerado em cada uma das três etapas que podem ser relacionados com a metodologia apresentada anteriormente:

- i. Custos de pré-transação: custos relacionados aos processos 1, 2, 3 e 4 do *Strategic Sourcing*;
- ii. Custos de transação: custos negociados e levantados nos passos 5 e 6 da metodologia apresentada anteriormente, como preço, custo de logística e impostos.

- iii. Custos de pós-transação: Custos relacionados ao sétimo passo, tais como custos de qualidade, suporte, reparo, entre outros.

Segundo Wounters *et al*, no TVO a empresa passa a ter maturidade interna e de sua cadeia de suprimentos suficiente para identificar se o maior preço oferecido vem de uma simples precificação alta por parte do fornecedor ou se, de fato, o produto oferecido possui maior desenvolvimento tecnológico, qualidade, entre outros fatores que justificariam, em longo prazo, o maior investimento.

Anderson *et al* (1993) define valor, no âmbito de negócios, como “o valor em termos monetários dos benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais que empresa cliente recebe em troca do preço que a mesma paga para uma oferta de mercado”. De acordo com Hurkens (2003), esta definição diferencia preço de valor, sendo esta diferença o que incentiva a empresa cliente a pagar ou não pelo bem ou serviço. Nesta linha, o mesmo autor coloca que este valor pode ser percebido de formas diferentes de acordo com a situação que a empresa cliente se encontra.

3. Soluções Aplicadas

O caminho percorrido no Grupo RBS para obtenção deste novo *modus operandi* seguiu um roteiro lógico baseado em experiências anteriores do autor e equipe e na literatura sobre o tema. Isto possibilitou a implantação clássica do método *Strategic Sourcing*. Porém, o time responsável pela implantação percebeu lacunas na modelagem tradicional deste método.

As etapas deste roteiro de implantação e adaptações ao método serão pontuadas na lista a seguir e detalhados logo após.

1. Mapeamento da curva ABC de compras vs atuação atual de compras – Definição da nova Política de Compras do Grupo RBS;
2. Mapeamento do perfil profissional de todos os colaboradores;
3. Criação da matriz estratégica de Suprimentos;
4. Reestruturação do time vs novo cenário de atuação;
5. Redesenho de processos à área com foco em produtividade;
6. Reuniões de *kick-off* por categoria a ser desenvolvida;
7. Criação de dashboards para acompanhamento dos resultados;
8. Criação de sistemática de captação de saving;
9. Criação de Indicadores de desempenho;
10. Criação do Manual de fornecedores – em processo de finalização para divulgação ao mercado.

3.1. Mapeamento da curva ABC de compras vs atuação atual de compras – Definição da nova Política de Compras do Grupo RBS

Como ponto de partida, a equipe estudou os relatórios de compras e contratações obtidos do sistema contábil da empresa e calculou a curva ABC a fim de determinar quais fornecedores eram mais importantes e qual o ponto de corte financeiro na necessária atualização da Política de Compras. Este determina quais aquisições, obrigatoriamente serão centralizadas em Suprimentos e quais poderão ser efetuadas descentralizadamente pelas demais áreas da companhia.

Com isto, foi possível comparar com a real atuação da área de Compras naquele momento e identificar que, de fato, era uma área defasada em relação ao propósito, uma vez que acumulava muito trabalho em aquisições de baixo valor estratégico para a empresa. Sendo assim, os novos limites determinados foram de que todos os produtos com valor acima

de R\$ 20.000,00 (anteriormente R\$ 3.000,00) bem como serviços de todos os ramos com valores superiores a R\$ 60.000,00 (anteriormente R\$ 100.000,00), sem exceção deverão ser comprados e/ou contratados via Suprimentos centralizadamente.

Um problema identificado foi que, em alguns momentos, compras ou contratações de baixo valor eram sim estratégicas por outros motivos como, por exemplo, seguir políticas de Tecnologia da Informação. Para resolver este ponto, a primeira e a segunda etapas do método de *Strategic Sourcing* (Definição de Categoria e Avaliação de Base Line) aumentam sua relevância no processo uma vez que, como já explicado anteriormente, nelas se define e se estuda os pontos que serão atacados pelo time de Suprimentos.

3.2. Mapeamento do perfil profissional de todos os colaboradores

Segundo Collins (2013), o ponto determinante para o sucesso de uma equipe é determinar primeiro o perfil desejado em cada posição do time e, após isto, determinar se os recursos estão disponíveis no grupo se encaixam. Seguindo esta lógica e tendo já definido o perfil profissional desejado para a mudança de patamar da área, foi realizado junto ao RH o mapeamento de perfil de todos os colaboradores da área, possibilitando a comparação defendida pelo autor citado.

3.3. Criação da matriz estratégica de Suprimentos

Unindo todas as informações e necessidades já identificadas para implantação do método desejado, foi possível desenhar a matriz estratégica de Suprimentos, onde ocorreu o redesenho do organograma do setor e a redistribuição das contas de cada comprador para cada posição, já com a identificação do perfil desejado para cada posição.

A comparação do organograma anterior com o revisto pode ser vista na Figura 2.

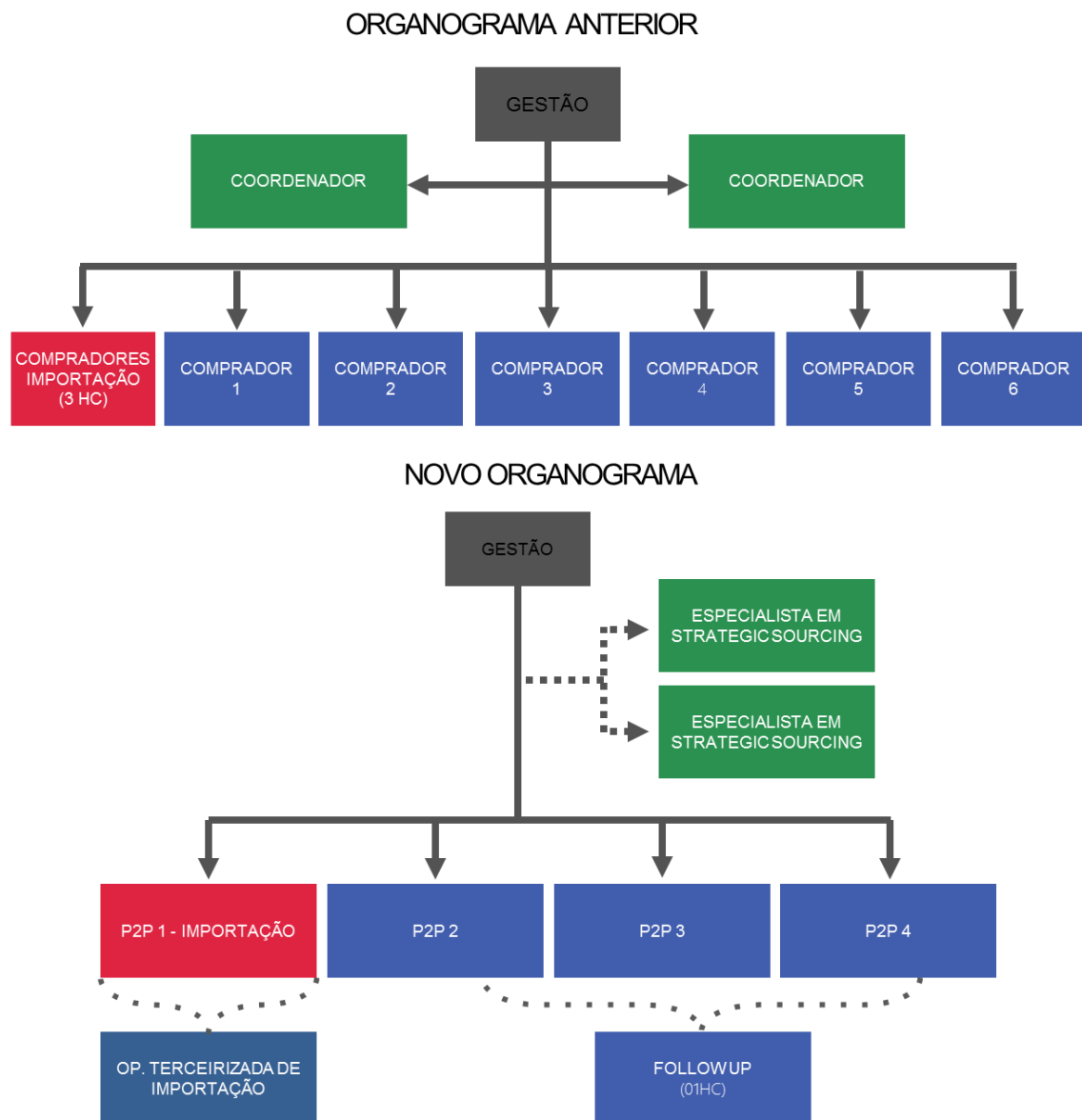


Figura 2 – Comparativo de Organogramas
Fonte: O autor, 2015

Com este novo organograma, ao invés de existirem nove compradores tradicionais, numa atuação flat e no sistema tradicional de uma área de compras, passam a existir dois blocos de profissionais distintos: Especialistas em StS e Compradores P2P (*Purchase-to-pay*, ou seja, compradores que atuam desde a solicitação até a colocação da ordem de compra).

Neste modelo é possível concentrar a atuação estratégica nos dois especialistas, possibilitando a estes atuar como consultores presentes nas áreas atendidas, em linha com a metodologia StS e sem nenhum tipo de atuação operacional, como por exemplo lançamento de ordem de compras. Estas atividades administrativas são realizadas pelo Centro de Serviços Compartilhados da empresa. Este posicionamento faz toda a diferença, uma vez que o tempo do profissional é totalmente direcionado à atuação estratégica e de acordo com o TVO.

Automaticamente, os Especialistas em StS servem como modelo aos demais compradores, conferindo a estes uma visão de possibilidade de aperfeiçoamento e crescimento na carreira. Aos P2P, recai a missão de “rodar a máquina” efetuando as compras não estratégicas, porém que se enquadram na Política de Compras.

Dando suporte para toda a máquina, está uma peça fundamental – o *Follow Up*. Esta posição, vinculada ao Centro de Serviços Compartilhados da empresa, é responsável pelo acompanhamento das aquisições, prazos e recebimentos, liberando toda a equipe desta carga.

3.4. Reestruturação do time vs novo cenário de atuação

Com o novo organograma aprovado e o perfil traçado para cada posição definido, identificou-se na equipe quem atendia estes procurados perfis. Em um movimento seguro por parte da empresa, quem não se adequava foi desligado e novos profissionais foram contratados para suprir especificamente cada posição.

3.5. Redesenho de processos e ferramentas com foco em produtividade

Em linha com o que vinha sendo executado, era preciso definir os novos processos para garantir a efetividade das mudanças e execução da metodologia StS. Foram criados, como alicerces para o projeto, um Painel de Gestão de Negociações obedecendo as etapas do *Strategic Sourcing* e uma ferramenta de negociação intitulada FEN – Ferramenta Estratégica de Negociação, inspirada em uma criação da Universidade de Harvard para o mesmo fim.

O primeiro foi colocado em gestão a vista para ser preenchido pelos negociadores no decorrer da negociação, como exemplificado na Figura 3.



Figura 3 - Quadro de Gestão de Negociação
Fonte: Grupo RBS e Alexander Proudfoot, 2014

A FEN foi criada com o objetivo de estruturar a estratégia que será utilizada para a negociação, considerando todos os aspectos internos e externos envolvidos no processo. Este documento pode ser visto preenchido para fins de exemplo na Figura 4.



FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE NEGOCIAÇÃO - GRUPO RBS



Acordado c/ Área Cliente ?	SIM
----------------------------	-----

1) META DA NEGOCIAÇÃO

ITEM	VOLUMES ATUAIS	METAS	SAVINGS
AQUISIÇÃO LICENÇAS	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

2) CENÁRIOS DE MERCADO

Concorrência - 4 empresas concorrem pela liderança de mercado
 Mercado aquecido - valorização de X%
 Restrições de compatibilidade

Fechar o pacote em R\$270K

4) BATNA (ALTERNATIVAS)

* Reciprocidade em mídia

5) PREÇO RESERVA (limite p/ saída da negociação)

Valor Reserva: 280K

Negociador:
 Data:

Figura 4 - FEN - Ferramenta Estratégica de Negociação
 Fonte: Grupo RBS e Alexander Proudfoot, 2014

3.6. Reuniões de *kick-off* por categoria a ser desenvolvida

Foi instituído, como processo anual obrigatório realizado em janeiro, reuniões de kick-off entre a área de Suprimentos e as demais áreas da empresa. Nesta reunião é apresentado o Especialista em StS que será responsável pelo atendimento da área em questão assim como são abertos e discutidos os orçamentos, a fim de identificar os pontos estratégicos para a atuação de Suprimentos.

3.7. Criação de dashboards para acompanhamento dos resultados

Com as informações levantadas na etapa anterior, o gestor do time de Suprimentos constrói uma planilha de acompanhamento de todas as negociações consideradas estratégicas, os valores envolvidos, as metas, o cronograma de negociação e os responsáveis. Desta planilha surgem os indicadores de resultado da área.

3.8. Criação de sistemática de captação de saving

Neste ponto do processo, a equipe discute a lógica de cálculo do saving e, principalmente, o que fazer com este valor economizado. Considerando a estrutura básica da metodologia de *Strategic Sourcing*, não existe uma orientação no sentido de aplicação da economia conquistada. Neste ponto a equipe percebeu uma lacuna no método, afinal se não existir alguma garantia de que estes valores retornarão para a companhia, os mesmos possivelmente serão utilizados para cobrir gastos extras do setor, não orçados inicialmente.

Posta esta questão, a equipe de implantação criou um processo de captação de saving, ou seja, criação de um centro de custo dedicado, onde toda a economia conquistada por Suprimentos é alocada. O saque de qualquer valor deste centro de custo deve ser autorizado pelo CFO da companhia. O valor alocado neste centro de custo são aplicados, gerando receita para a empresa.

3.9. Criação de Indicadores de desempenho

Dando seguimento ao item 5.7, foram criados indicadores de desempenho da equipe, como por exemplo acompanhamento de saving, taxa de saving captado vs custos evitados, taxas de retorno de investimento individuais e da equipe de Compras, entre outros definidos como importantes para a gestão.

3.10. Criação do Manual de fornecedores

Por fim, mas não menos importante, a área de Suprimentos está construindo o seu Manual de Fornecedores. Atendendo a um necessário avanço na relação com os fornecedores, este documento é publicado contendo todas as premissas para contratação, permitindo ao mercado enxergar, de forma transparente, o que é necessário para se tornar um fornecedor do Grupo RBS, bem como as métricas de avaliação de fornecimento. Este documento está em fase final de construção e deve ser publicado no início de 2016.

4. Resultados Obtidos

Como simbolismo à mudança de patamar de atuação, a área de Compras e Importação foi rebatizada de *Strategic Sourcing*, em alusão ao método utilizado e é considerada de fundamental importância para a sustentabilidade dos negócios e operações. Com uma transformação rápida e estruturada, iniciada ainda no final de 2011, o departamento obteve com êxito a passagem do perfil inteiramente operacional, responsável apenas pelo recebimento de demandas e transformação em pedidos de compras, para um papel de destaque no fechamento de todas as compras estratégicas, tanto no âmbito financeiro quanto no de operação.

Quando seguia o modelo tradicional de um setor de Compras, a equipe de nove colaboradores gerava uma altíssima quantidade de pedidos e ordens de compra, porém entrega um resultado financeiro em economias de aproximadamente três por cento do volume de compras efetivamente transacionadas no setor (cinquenta milhões de reais), basicamente insumos básicos para a operação da empresa.

No modelo atual, o setor de Compras atua em praticamente todos os setores da empresa, inclusive em negociações antes praticadas pelas equipes demandantes por serem consideradas técnicas, totalizando perto de trezentos e sessenta milhões de reais centralizados na equipe e alocados entre os Especialistas em StS e os compradores P2P respeitando a Política de Compras citada anteriormente, mantendo outros duzentos milhões de reais descentralizados, podendo ser adquiridos pelos administrativos de cada área.

Em 2014, já operando como *Strategic Sourcing*, a nova equipe composta por seis integrantes atuou em, aproximadamente, cento e noventa milhões de reais em compras e contratações de serviços estratégicos mapeados no início do ano, entregando um saving

efetivo (itens de fato negociados naquele ano) de nove por cento, ou em moeda corrente, acima de doze milhões de reais em economias contabilizadas e custos evitados. Destes doze milhões, aproximadamente cinco milhões foram contabilizados e alocados no centro de custo específico, estando à disposição da companhia para reinvestimento.

Ou seja, em linhas finais, o resultado efetivo da equipe teve um aumento de 300%, passando de uma economia média de 3% para 9%, com uma redução no quadro funcional de 30%, passando de nove colaboradores para seis.

5. Conclusão

O setor de *Strategic Sourcing* do Grupo RBS está inserido no final do terceiro estágio citado por Del Poço (2011), com ampla atuação nas áreas clientes, já em transição para o quarto e último estágio de maturidade, onde participa do plano estratégico da empresa. Este fato vem de encontro às ambições de renovação da empresa, uma vez que o momento do mercado de comunicações exige da organização um reposicionamento estratégico, com novos negócios e otimização dos processos existentes.

A evolução da área de suprimentos pode ser considerada um *case* de sucesso e orgulho aos times que participaram e fizeram parte desta “virada”.

Atualmente, o setor de *Strategic Sourcing* possui negociadores inseridos nos diversos negócios do Grupo, buscando entender todos os processos e demandas na fonte, atuando de forma proativa e redesenhando, se preciso for, o processo de trabalho destas áreas tornando-se especialistas nos temas em que são líderes. A convivência diária junto a estes clientes faz com que sintam que estes são parte integrante e fundamental antes a contratação e/ou execução de um novo projeto, além do sentimento presente de estarem de fato gerando valor à empresa.

6. Bibliografia

ALEXANDER PROUDFOOT COMPANY©, Consultoria de produtividade realizada no Grupo RBS, 2014.

ANDERSON, James C.; JAIN, Dheeraj; CHINTAGUNTA, Pradeep. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 1, p. 3-29, 1993.

BALLOU, Ronald H. The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management. **Produção**, v. 16, n. 3, p. 375-386, Set./Dez. 2006.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. 1ª Edição, São Paulo: HSM Editora, 2013.

DEL POÇO, Ronaldo. A Evolução Estratégica Do Processo De Compras. Disponível em <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/a-evolucao-estrategica-do-processo-de-compras/48523/>. Acesso em 13/10/2015. **Portal Administradores**, 2011.

ELLRAM, Lisa M. Total cost of ownership: an analysis approach for purchasing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 25, p. 4-23, Arizona State University, 1995.

GENARO, Edécio; HILSDORF, Wilson C.; SAMPAIO, Mauro. Métodos de Cotação e Negociação na Cadeia de Suprimentos de Autopeças Brasileira e os Custos de Transação. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 2, p. 433-445, São Carlos, 2014.

GOTTFREDSON, Mark; PURYEAR, Rudy; PHILLIPS, Stephen. Strategic Sourcing – From Periphery to the Core. **Harvard Business Review**, Versão Online. Disponível em <http://www.hbsp.org>. Fevereiro 2005.

HURKENS, Krisje; Wynstra, Finn. The concept ‘Total Value of Ownership’: A case study approach. **Erasmus University of Rotterdam**. Holanda, 2003.

TALLURI, Srinivas; NARASIMHAN, Ram. A methodology for strategic sourcing. **European Journal of Operational Research**, v. 154, p. 236–250. Michigan State University, 2002.

WOUTERS, Mark; ANDERSON, James C.; WYNSTRA, Finn. The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions—a structural equations analysis. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p. 167-191. 2005.